

An illustration depicting a climber on a steep, dark mountain peak. The climber is positioned on the left, reaching up towards a bright light source labeled 'THE CRUX'. A rope is attached to the climber and extends downwards. Below the climber, a large, stylized mountain peak is visible against a blue sky. In the foreground, a hand is shown pointing at a target composed of concentric circles. The target is overlaid on a map with contour lines and labels such as 'COLD MINE', 'MOONSHOT', and 'SSKO 14507'. A line connects the target to the climber, suggesting a strategic path or goal.

THE CRUX

策略的實戰工法：從關鍵挑戰到致勝執行

作者：吳相勳

2025年11月8日 初次編輯

序論：為何您需要一本「整合」的策略實戰手冊？

身為一名策略領域的教授與顧問，我花了近二十年的時間，在EMBA、DBA課堂以及企業的顧問案中，與數百位高階經理人一同拆解他們面臨的最棘手的挑戰。我發現了一個共通的現象：多數的領導者並不缺乏「策略工具」，而是缺乏一套將工具「整合為流程」的實戰方法。

在我的書架上，並陳著三本我認為極具啟發性的策略經典：Richard Rumelt 的《The Crux》（關鍵核心）、A.G. Lafley 與 Roger L. Martin 的《Playing to Win》（決勝戰略），以及 Marc Gruber 與 Sharon Tal 的《Where to Play》（市場機會導航）。

- 《The Crux》給了我們一個震撼的當頭棒喝：策略的起點不是設定願景，而是誠實地「診斷」並找出那個「最重要且可被克服的挑戰」。
- 《Playing to Win》則提供了一個無懈可擊的頂層架構：策略就是回答五個環環相扣的問題（致勝抱負、在哪裡玩、如何致勝、核心能力、管理系統）。
- 《Where to Play》則提供了一套精美的視覺化工具，教導新創企業如何從「核心能力」出發，系統性地發掘並評估「市場機會」。

這三本書都是傑作。然而，當一個領導者——無論是新創創辦人還是成熟企業的總經理——坐在會議室裡，面對團隊的殷切期盼時，問題來了：我該從哪一個開始？

我應該先像《The Crux》說的，找出我當下的「關鍵挑戰」？還是先像《Playing to Win》建議的，定義我崇高的「致勝抱負」？又或者，我該效法《Where to Play》，先盤點我的「核心能力」？

這就是我所謂的「策略工具箱的謬誤」（The Toolbox Fallacy）。擁有一把錘子、一把鋸子和一把螺絲起子，並不能讓你成為一個木匠。你需要的是一套「工法」——一套知道何時該用哪個工具、以及如何將它們串接起來，從而打造出一張桌子的實戰流程。

本書的目的：提供一套「整合的策略工法」

這本教科書，以及與之配套的「市場機會導航器 x 策略選擇」工具（[市場機會導航器 x 策略選擇.html](#)），正是我在多年教學與實戰中，為了回應上述挑戰而淬鍊出的整合性流程。

這個流程不是一個僵化的理論模型，而是一套動態的「作業系統」。它吸收了上述三本經典的精華，並將它們整合為一個清晰、可執行的路徑。我們在企業家課程與工作坊中，測試並優化了這個流程。

我們發現，這個整合框架能幫助團隊：

1. 克服「策略的慣性」：許多組織的策略只是「去年的預算加上 10%」。本工具迫使團隊停下來，誠實地「診斷」（Tab 0）當下的「關鍵挑戰」（Crux）。
2. 打破「產品的侷限」：許多公司會說「我們是做 XX 產品的」。本工具引導您「解耦」（Decoupling）您的產品與「核心能力」（Tab 1），從而「向外發散」，看見全新的「機會集」（Opportunity Set）。

3. 避免「直覺的陷阱」：創辦人往往會愛上自己的第一個點子。本工具提供了一套客觀的「吸引力地圖」(Tab 2)，迫使您用同樣的標準嚴格「評估」所有潛在機會。
4. 平衡「專注與彈性」：新創公司常在「全押」(All-in)的專注與「資源分散」的焦慮中擺盪。本工具的「敏捷焦點飛鏢靶」(Tab 3)提供了一個「敏捷焦點」(Agile Focus)的決策框架，讓您同時決定「主要戰場」與「備選方案」。
5. 串接「策略與執行」：最終，本工具的「策略選擇串接」(Tab 4)將 Lafley 的五問整合為一個可執行的藍圖，將「如何致勝」(HTW)連結到具體的「能力差距」與「管理系統」。

本書的結構：一趟五階段的策略旅程

這本教科書的結構，將完全依循這套工具的五個標籤(Tab)，帶領您走過一趟完整的策略思考旅程：

- 第一章(Tab 0)：策略的起點 — 從診斷到關鍵挑戰 (Crux)
 - 我們將學習為何策略始於診斷。您將學會如何評估自己的成長階段(VPF, GTM, BMF)，並從繁雜的問題中，收斂並定義出那個「最重要且可被攻克」的關鍵挑戰。
- 第二章(Tab 1)：從能力到機會 — 建構你的「機會集」(Market Opportunity Set)
 - 我們將學習如何將視角從「防禦」轉向「進攻」。您將學會「解耦」您的核心能力，並透過「顧客待辦任務」(JTBD)的視角，發散出一個廣闊的潛在戰場。
- 第三章(Tab 2)：評估機會吸引力 — 繪製你的「吸引力地圖」(Attractiveness Map)
 - 我們將進入「收斂」階段。您將學會一套系統性的評估框架(包含市場潛力與克服挑戰)，客觀地為每一個機會打分，並將它們呈現在一個 2x2 的視覺化地圖上。
- 第四章(Tab 3)：設計敏捷焦點策略 — 你的「飛鏢靶」(Agile Focus Dartboard)
 - 這是「決策」的核心。您將學會如何在地圖上選定您的「主要市場機會」(PMO)，並圍繞它建立一個既專注又具彈性的策略組合，包含「備選方案」(Backup Option)與「成長選項」(Growth Option)。
- 第五章(Tab 4)：策略選擇串接 — 從「致勝」到「執行」(The Strategy Cascade)
 - 這是策略的最後一哩路。我們將整合 Lafley 的五問，為您選定的戰場打造具體的「致勝力量」(HTW)，並將其連結到您必須彌補的「能力差距」和必須建立的「管理系統」。

這不只是一本書，這是一個「導航器」

策略不是一份靜態的報告，它是一個動態的過程。策略的價值，不在於製作出精美的簡報，而在於它能引發團隊內部高品質的對話。

這本教科書與其工具，就是為此而生。它不是一個「自動駕駛」系統，而是一個「導航器」(Navigator)。它不能代替您駕駛，但它能不斷地向您提問：「您現在在哪裡？」、「您要去哪裡？」、「您是否偏離了航道？」

這套流程是嚴謹的，甚至是辛苦的。它會強迫您和您的團隊去面對那些最困難的取捨、最不願承認的現實，以及最模糊不清的假設。

而這，正是策略的真正價值所在。讓我們開始這趟旅程。



攝於2025年11月7日 AAMA 策略成長工作坊

序論：為何您需要一本「整合」的策略實戰手冊？	3
本書的目的：提供一套「整合的策略工法」	3
本書的結構：一趟五階段的策略旅程	4
這不只是一本書，這是一個「導航器」	4
第一章：策略的起點 — 從診斷到關鍵挑戰 (Crux)	8
策略的核心是「選擇」	8
真正的起點：從「診斷」開始	8
什麼是「關鍵挑戰」(The Crux)？	8
操作流程(一)：評估公司目前成長階段	9
1. 價值主張契合 (Value Proposition Fit, VPF)	9
2. 市場導入契合 (Go-to-Market Fit, GTM Fit)	9
3. 商業模式契合 (Biz Model Fit, BMF)	9
操作流程(二)：PMF 自我評估	10
操作流程(三)：Crux 關鍵挑戰描述	10
實戰問答與深入探討	10
Q1：我還是不確定自己在哪個階段，VPF 和 GTM 感覺很像，如何區分？	11
Q2：我公司有多個品牌／產品線，它們處於不同階段，我該如何使用這個工具？	11
結語：從「診斷」邁向「機會」	12
第二章：從能力到機會 — 建構你的「機會集」 (Market Opportunity Set)	13
承先啟後：從「診斷」到「機會」	13
操作流程(一)：解構您的「核心能力」	13
核心觀念：解耦原則 (The Decoupling Principle)	13
實戰操作：如何填寫「核心能力」	13
操作流程(二)：辨識您的「市場機會集」 (Market Opportunity Set)	14
核心觀念：市場機會的構成	14
實戰操作：應用 AI 擴展您的機會集	15
操作流程(三)：撰寫「顧客待辦任務」 (JTBD)	15
核心觀念：為何客戶要「雇用」你？	16
實戰操作：如何撰寫 JTBD 敘述	16
結語：從「機會集」邁向「吸引力地圖」	16
第三章：評估機會吸引力 — 繪製你的「吸引力地圖」 (Attractiveness Map)	18
承先啟後：從「能做什麼」到「該做什麼」	18
Tab 2 的任務：策略收斂	18
核心目的：什麼是「吸引力地圖」？	18
四大象限：解讀您的機會組合	18
操作流程(一)：評估「市場潛力 (Y軸)」	19
A. 購買的迫切理由 (Compelling Reason to Buy)	19
B. 市場規模 / 東風強度 (Market Volume)	19

C. 經濟可行性 (Economic Viability).....	19
操作流程(二):評估「克服挑戰 (X軸)」.....	19
A. 執行障礙 / 核心能力配適 (Implementation Obstacles).....	20
B. 獲利時間 (Time to Revenue).....	20
C. 外部風險 / 護城河潛力 (External Risks).....	20
總結: Tab 2 的產出與下一步.....	20
第四章: 設計敏捷焦點策略 — 你的「飛鏢靶」 (Agile Focus Dartboard).....	22
承先啟後: 從「分析」到「決策」的關鍵一步.....	22
Tab 3 的任務: 策略決策 (Decision & Commitment).....	22
核心觀念: 敏捷焦點 (Agile Focus) vs. 盲目聚焦 (Laser-Sharp Focus).....	22
操作流程(一): 選定您的「主要市場機會」 (Primary Market Opportunity).....	22
如何選擇?	23
操作流程(二): 建立您的策略組合 (Portfolio).....	23
A. 產品關聯性 (Product Relatedness).....	23
B. 市場關聯性 (Market Relatedness).....	23
操作流程(三): 定義策略角色.....	24
A. 備選方案 (Backup Option).....	24
B. 成長選項 (Growth Option).....	24
操作流程(四): 決定敏捷焦點 (設定資源配置).....	24
飛鏢靶的三個環 (資源配置等級).....	24
結語: Tab 3 的產出與下一步.....	25
第五章: 策略選擇串接 — 從「致勝」到「執行」 (The Strategy Cascade).....	26
承先啟後: 策略的最後一哩路.....	26
Tab 4 的任務: 策略整合與執行 (Integration & Execution).....	26
操作流程(一): 定義「致勝的抱負」 (Winning Aspirations).....	26
操作流程(二): 選擇戰場 (WTP) 與致勝力量 (HTW).....	27
A. 選擇戰場 (Where to Play, WTP).....	27
B. 致勝力量 (How to Win, HTW).....	27
C. 致勝策略活動圖 (Activity Map).....	28
操作流程(三): 核心能力與差距地圖 (Capabilities Map).....	29
操作流程(四): 管理系統 (Management Systems).....	30
如何填寫: 建立支持策略的「營運節奏」.....	30
結語: 策略的迴圈 — Crux 與能力差距的合一.....	31
下一步: 從「思考」到「行動」.....	32

第一章：策略的起點 — 從診斷到關鍵挑戰 (Crux)

策略的核心是「選擇」

在我多年的教學與企業輔導經驗中，我發現「策略」(Strategy) 是最常被誤用的商業詞彙之一。許多人將策略等同於「願景」(Vision)、「目標」(Goal) 甚至是「年度計畫」(Plan)。他們會說：「我們的策略是成為市場第一」或「我們的策略是今年成長 20%」。

然而，這些都不是策略。

A.G. Lafley 與 Roger L. Martin 在《Playing to Win》中給出了我認為最精準的定義：策略就是「選擇」。它是一套整合的選擇，旨在於特定的場域中，建立一種獨特且可持續的優勢，以贏得競爭。

這聽起來很直接，但「選擇」卻是領導者最困難的工作。為什麼？因為做出一個真正的選擇，不僅是決定「要做什麼」，更是痛苦地決定「不做什麼」。它意味著要將有限的資源——時間、金錢、人才——集中投向一個方向，同時放棄其他看似誘人的可能性。

這種對「取捨」(Trade-off) 的恐懼，導致了許多組織的「壞策略」。他們試圖討好所有人、追逐所有機會，最終的結果就是資源分散，在任何一個戰場都無法真正取勝。

真正的起點：從「診斷」開始

那麼，策略的流程應該從何開始？是從一個遠大的抱負 (Winning Aspiration) 開始嗎？如同《Playing to Win》所建議的。還是從嚴謹的分析開始？

在我們的課堂與實務工作坊中，我們採用了一個更為根本的起點。這個起點，呼應了 Richard Rumelt 在其著作《The Crux》(關鍵核心) 中的深刻洞察：一個好的策略，始於「診斷」(Diagnosis)。

如果我們不誠實地面對當前的挑戰，那麼任何「致勝的抱負」都只是空洞的口號。因此，本教科書所依據的「市場機會導航器 x 策略選擇」工具，其第一個步驟 (Tab 0)，並不是設定目標，而是定位出組織當下「最重要且可被克服的挑戰」。我們稱之為「關鍵挑戰」(The Crux)。

什麼是「關鍵挑戰」(The Crux)？

這個概念，就是Rumelt的「攀岩」比喻。想像你正懸掛在數百公尺的峭壁上，目標是登頂。在你和頂峰之間，有無數個抓點和踏點。然而，在這條路徑上，必然會存在一個「最困難、最關鍵的那個支持點」。

你無法繞過它，也無法僅憑意志力（例如「設定一個登頂的目標」）就通過它。你必須集中所有心力、技術與資源，專注於攻克這個點。一旦你突破了這個「Crux」，登頂之路才會豁然開朗。

Richard Rumelt 將 Crux 定義為一個三元組合：

1. 一個關鍵的挑戰 (Critical Challenge)：它是一個根本性的問題，如果不解決它，其他所有

努力都將事倍功半。

2. 一個可被攻克的挑戰 (**Addressable Challenge**): 它必須是「可解」的。如果你的挑戰是「改變總體經濟」, 那它不是 Crux, 而是你必須接受的「環境事實」。
3. 一個焦點 (**Focal Point**): 它是你決定集中資源突破的槓桿點。

因此, 在我們開始探索「能在哪裡玩」(Where to Play) 之前, 我們必須先誠實地回答:「我們被什麼卡住了?」

這就是我們工具中 **Tab 0** 的核心任務: 定位您的關鍵挑戰。

操作流程(一): 評估公司目前成長階段

在工具的第一步, 我會要求您填寫「公司目前成長階段」。這一步至關重要, 因為不同階段的企業, 其「關鍵挑戰」截然不同。

在「價值主張契合」階段的團隊, 其 Crux 可能是「產品驗證」; 而處於「商業模式契合」階段的團隊, 其 Crux 可能是「規模化」。如果階段錯判, 您很可能會將寶貴的資源浪費在次要的問題上。

我將這些階段定義如下:

1. 價值主張契合 (Value Proposition Fit, VPF)

- 核心問題: 這個階段的您仍在驗證兩個核心問題:「這個問題是否值得解決?」以及「我們的解決方案是否真的有人在乎?」
- 實戰心法(40%法則): 我在課堂上經常提到一個關鍵測試:「如果你的服務明天消失了, 是不是有 40% 的用戶會『哭喊著你回來』, 覺得沒有你不行?」如果答案是肯定的, 那麼您很可能已經找到了 VPF。

2. 市場導入契合 (Go-to-Market Fit, GTM Fit)

- 核心問題: 當 VPF 被驗證後(你找到了痛點和對應解方), 挑戰就轉變為:「我們能否找到一個可重複(repeatable)、可預測(predictable)、且合乎經濟效益(profitable)的方式, 將這個產品交付給更多的客戶?」
- 關鍵測試: 您必須能計算出「投入產出力」或「單位經濟效益」(Unit Economics)。例如:「我投了一塊錢的廣告費, 可以轉出多少營收?」。一個健康的 GTM Fit 模式, 其「顧客終身價值 (LTV)」必須顯著大於「顧客取得成本 (CAC)」。

3. 商業模式契合 (Biz Model Fit, BMF)

- 核心問題: 當 GTM Fit 被驗證後(你找到了可重複且具經濟效益的導入市場劇本), 挑戰的層次再次提升: 我們能否將這個劇本「規模化」(Scale)?
- 關鍵特徵: 此階段的組織已具備「正規的組成」(例如專業分工的部門), 「投入產出」的公式穩定, 準備好進行擴張與防禦。

操作流程(二): PMF 自我評估

在您選擇了階段之後, 工具的下一步是「PMF 自我評估」。這包含一個 1 到 10 分的滑桿和一個「證

據說明」的文字欄位。

這個動作的目的將團隊的「直覺」轉化為「共識」。PMF(產品市場契合, Product-Market Fit)不是一種感覺, 而是一種可被測量的狀態。您在「證據說明」欄位中, 應填入支持您分數的具體指標:

- 質化證據 (VPF 階段): 關鍵指標是「40%法則」。其他證據包括高的自然留存率 (Retention)、強勁的口碑推薦率 (例如 NPS, 或如我常提到的「60% 的新客來自老客推薦」)。
- 量化證據 (GTM/BMF 階段): 關鍵指標是 $LTV > 3 \times CAC$ 。另一個重要指標是平坦的留存曲線 (Flattening Retention Curve), 顯示有一群核心用戶持續留下, 而不是流失到零。

操作流程(三):Crux 關鍵挑戰描述

這是本章最核心的步驟。一個組織同時面臨數十個問題, 但 Crux 只有一個。您的任務不是列出所有問題, 而是找出那個「槓桿點」(Leverage Point)。

我在課堂上曾討論過一個數位教材公司的案例, 這很能說明我們如何找到 Crux:

1. 收集 (Collecting): 該公司高層腦力激盪, 列出了主要的表面問題:
 - 表面問題 1: 產品(教材)生產速度不夠快。
 - 表面問題 2: 既有客戶留存率下降。
 - 表面問題 3: 新客戶獲取困難。
2. 分類 (Clustering): 我們檢視這些挑戰, 發現它們都指向同一個源頭:「產品」的供給和品質。
3. 過濾 (Filtering): 我們層層追問 (Ask why), 直到找到那個「根本原因」(Root Cause).
 - 追問: 為什麼產品生產速度不夠快?
 - 回答: 因為「人才的招募」和「人才的培訓」有困難。
 - 再追問: 哪一個是源頭?
 - 回答:「人才培訓花費的時間其實蠻長的」。
 - Crux 定義:「核心人才的培訓流程太慢且無法標準化」。

這就是他們的 Crux。在解決這個問題之前, 去談論「留存率」或「獲客」都是治標不治本。這就是您需要在「Crux 挑戰定義」欄位中寫下的內容。

最後, 您需要評估「挑戰可解性」(Addressability)。這能確保這個 Crux 是「可被解決的」。

- 容易 (Easy): 在現有資源下可迅速解決。(如果是這樣, 為何不現在就做? 這可能代表它不是真正的 Crux。)
- 中等 (Medium): 需要集中資源並在 3-6 個月內解決。(這通常是 Crux 的甜蜜點。)
- 困難 (Difficult): 需要長期投入和外部資源。

實戰問答與深入探討

在工作坊的討論中, 學員們經常在「診斷」階段提出兩個關鍵問題。我將在這裡一併釐清, 這有助於您更準確地使用這個工具。

Q1:我還是不確定自己在哪個階段, VPF 和 GTM 感覺很像, 如何區分?

這是一個非常好的問題。VPF 和 GTM 之間的界線確實模糊, 因為兩者都涉及市場驗證。我建議用

一個更具體的指標來區分：您是否擁有了「可預測的投入產出公式」？

- **VPF (價值主張契合) 的終點：**
 - 在這個階段，您的重點是「質化」的。您透過深度訪談和早期用戶反饋，驗證了「有人在乎你的解方」。
 - 您的「證據」是感性的、個案式的，例如：「前 20 個客戶都願意付費」、「40% 的用戶表示沒你不行」。
 - **Crux:** 您的 Crux 始終是「產品驗證」與「需求探索」。您還在問：「客戶真正的痛點是什麼？」
- **GTM (市場導入契合) 的起點：**
 - 在這個階段，您的重點轉向「量化」。您不再只關心「有沒有人要」，而是關心「我花一塊錢能帶回多少錢」。
 - 您開始建立可衡量的「單位經濟效益」(Unit Economics)。如同我在課堂上舉的例子，一家獨特的木工團隊必須能回答：「一個 500 萬的案子，需要多少人進場？會被卡多久？」
 - 您開始建立可複製的流程。例如，您不再是靠創辦人親自跑業務，而是建立了一套可訓練的銷售手冊(Sales Playbook)，讓新進的業務也能依循此劇本成功開拓客戶。
 - **Crux:** 您的 Crux 轉變為「流程優化」與「建立可複製的劇本」。您開始問：「如何讓 LTV > 3x CAC？」、「如何縮短銷售週期？」

總結來說：VPF 是在「找感覺」——找到那群真心愛你的人；GTM 是在「算公式」——算出一個能賺錢、可複製的商業模式。

Q2: 我公司有多個品牌／產品線，它們處於不同階段，我該如何使用這個工具？

這是在工作坊中，來自相對成熟企業的領導者最常提出的問題。這是一個關於「分析單位」(Unit of Analysis) 的重要提問。

答案是：您必須「選擇」您要診斷的對象。這個工具（以及《Playing to Win》的策略串接）可以應用於多個層次：

- **層級 1: 單一產品線 / 新事業部 (建議起點)**
 - 如果您像課堂上的某位學員一樣，同時擁有「兩個成熟品牌和一個新事業」，我強烈建議您將每一個事業體（尤其是新事業）視為一個獨立的分析單位。
 - 操作方式：為這個「新事業」單獨做一次 Tab 0 的評估。它的 Crux 可能是 VPF 階段的「產品驗證」；而您成熟品牌的 Crux 可能是 BMF 階段的「效率」或「防禦」。
 - 實戰心法：我在課堂上的回應是：「你是在一個公司裡面，各自有 3 個小的創業項目」。您必須為每一個「創業項目」獨立定義其 Crux。
- **層級 2: 事業群 / 公司總部**
 - 當您上升到總部層級時，您面對的 Crux 就完全不同了。它不再是「如何找到 PMF」，而是變成了「資源分配」(Resource Allocation) 與「綜效」(Synergy) 的難題。
 - 操作方式：這時，您的「Crux 挑戰定義」可能會變成：
 - 「我們如何決定該將資源（金錢、頂尖人才）投入在新事業 A（高成長、高風險）還是成熟事業 B（低成長、高現金流）？」
 - 「我們的三個事業部之間是否存在可共享的核心能力（例如 Tab 1 的『冷鏈物流』），以創造 1+1+1 > 3 的綜效？還是它們只是三間獨立的公司？」

- 實戰心法：對於多事業體的公司，我建議的流程是：
 1. 由下而上：先讓每個事業部(BU)的領導者，使用本工具完成自己的 Tab 0 ~ Tab 4 分析。
 2. 由上而下：總部召集所有 BU 領導者，攤開所有 BU 的「Crux」與「能力差距地圖」。
 3. 總部 **Crux**：總部的 Crux，就是「如何決策與取捨」——決定要優先資助哪些 BU 的「能力差距」，以及如何砍掉(或出售)那些不再符合集團「致勝抱負」的業務。

結語：從「診斷」邁向「機會」

完成了 Tab 0，您就完成了一次深刻的自我診斷。您誠實地評估了自己所處的階段，檢視了支持您信念的證據，並從繁雜的日常問題中，收斂並定義出了那個「最重要且可被攻克」的關鍵挑戰。

無論您是單一產品的新創，還是多角化經營的企業集團，這個「診斷」都是一切策略思考的必要起點。

然而，策略不能僅止於解決眼前的問題(Problem-Solving)。在處理完最棘手的 Crux 之後，我們必須立刻將視角「拉得高一點」，從防禦轉向進攻，開始探索「還有哪些成長機會」。

這將我們帶向下一個章節。我們將暫時放下 Tab 0 所定義的「關鍵難題」，轉而採用一個由內而外的「能力驅動」(Ability-Driven) 視角，系統性地回答策略的第二個核心問題：「我們可以在哪裡玩？」(Where to Play?)。

在第二章，我們將一同探索「市場機會導航器」的 **Tab 1：機會集 (Market Opportunity Set)**。

第二章：從能力到機會 — 建構你的「機會集」 (Market Opportunity Set)

承先啟後：從「診斷」到「機會」

在第一章，我們確立了一個關鍵觀點：策略始於「診斷」。我們透過工具 (Tab 0) 誠實地自我評估，並從繁雜的問題中，收斂並定義出了那個阻礙組織前進的「最重要且可被克服的挑戰」——亦即「關鍵挑戰」(The Crux)。

這解決了「當下最急迫的難題」。然而，如同我在課堂上不斷強調的，策略不能僅止於解決眼前的問題 (Problem-Solving)。在處理完最棘手的 Crux 之後，我們必須立刻將視角「拉得高一點」，從防禦轉向進攻，開始探索「還有哪些成長機會」。

本章的任務，就是引導您完成這個關鍵的視角轉換。我們將暫時放下 Tab 0 所定義的「關鍵難題」，轉而採用一個由內而外的「能力驅動」(Ability-Driven) 視角，系統性地回答策略的第二個核心問題：「我們可以在哪裡玩？」(Where to Play?)。

何謂「能力驅動」？此觀點源於 Marc Gruber 與 Sharon Tal 的《Where to Play》一書。其核心精神是「在開始快跑前，先確保你跑在正確的方向上」。許多創業者在有一個產品雛形後，就一頭栽進他們最初設想的市場，卻從未停下來思考：我所擁有的這套獨特能力，是否能應用在其他更有價值、更容易取勝的戰場？

本章將引導您完成工具中的 **Tab 1**，系統性地發掘這些可能性。

操作流程(一)：解構您的「核心能力」

在工具 (Tab 1) 的第一區塊，我會要求您「列出核心能力」。這一步最常發生的錯誤，就是直接填上「產品名稱」。

核心觀念：解耦原則 (The Decoupling Principle)

我在課堂上曾以「鮮乳坊」為例：

- 錯誤的填法(產品)：「單一牧場的乳源」、「A2 酪蛋白牛奶」
- 正確的填法(能力)：「牧場的品質管理能力」、「冷鏈物流能力」

這個動作在《Where to Play》中被稱為「解耦」(Decoupling)。您必須刻意地將您的「能力」與您「目前設想的產品」脫鉤。為什麼？因為一項能力是可轉移的 (**fungible**)，它可以被應用在多種產品和市場上。鮮乳坊的「冷鏈物流能力」不僅能配送牛奶，理論上也能配送高品質的藥品或精緻甜點。

實戰操作：如何填寫「核心能力」

您在工具中會看到兩個欄位層級：

1. 能力 (**Ability**)：在標題欄填入能力的「抽象名稱」(例如：冷鏈物流)。
2. 特性 (**Items**)：在下方的項目符號中，填入該能力的「具體特徵」(例如：全台都能送、能做巡

補機制、有 QC 品管)。

我在課堂上提醒過：「就算它(指某項能力特徵)現在沒有這麼的特別，你一樣先寫下來... 因為這就是支持你現在可以做這些事情的理由。」誠實地盤點是第一步。

在我們的工作坊中，許多團隊都透過這個練習，更清晰地定義了自己的核心資產：

公司	能力 (Ability)	特性 (Items)
牙醫通	雲端開發能力	- 自主研發團隊 - 拿到資安認證 (ISO 27001)
	產業知識 (Know-how)	- 熟悉牙科專業 - 熟悉診所從開業到營運的「所有」流程
社企流	倡議能力	- 自有媒體網站(自有流量) - 議題發想到活動執行(一條龍服務)
物外 YSTUDIO	海外銷售能力	- 擅長實體體驗(參展) - 篩選通路與代理商的能力
	關係維護能力	- 日本職人(人脈) - 公部門關係(如總統府)

操作流程(二)：辨識您的「市場機會集」(Market Opportunity Set)

當您將能力「解耦」後，第二步就是將這些能力「重新組合」，應用到新的市場中。這就是工具(Tab 1)的第二區塊：「辨識市場機會」。

核心觀念：市場機會的構成

在《Where to Play》的框架中，一個「市場機會」被嚴格定義為：

市場機會 (Market Opportunity) = 應用 (Application) + 顧客 (Customers)

- **應用 (Application)**：您基於「核心能力」所能提供的特定用途或功能(亦即，您能幫客戶「完成什麼任務」)。
- **顧客 (Customers)**：「誰」(特定的客群)會需要這些應用。

我常在課堂上說：「能力市場互相搭配... 我們要把這個能力抽象化，原因就在於這個能力，他有可

能是可以跨行業移轉的。」

牙醫通如何跨足醫美，這是在課程中最經典的「能力抽象化」與「市場機會延伸」的示範：

1. 核心能力：雲端開發能力、產業知識 (Know-how)。
2. 能力抽象化：我將其抽象化為「一個能處理『預約制』、佔用『專業人士時間』、且需要精確排程(醫生、牙助、設備)的系統」。
3. 既有市場(應用+顧客)：
 - 應用：診所營運管理
 - 顧客：牙醫診所
4. 新的市場機會(應用+顧客)：
 - 應用：(同樣的)營運管理系統
 - 顧客(延伸)：醫美診所、結婚諮詢、寵物美容、心理諮商...(任何符合上述抽象能力的行業)

這個練習的價值在於，它強迫您跳出「我是一個做牙醫軟體的人」的框架，重新認識到「我是一個『專業人士時間排程專家』」。

實戰操作：應用 AI 擴展您的機會集

在您與團隊手動腦力激盪後，我強烈建議使用 AI(如 ChatGPT, Gemini)作為「擴展思想」的輔助工具。

最佳實務：何時使用 AI？

先想，再問。我在課堂上嚴格建議：「先以自己的角度先想一次，再來再讓 AI 輔助你思考... 你才會有一個評判基礎... 不要被 AI 帶著走... 不然你也很難繼續追問。因為你若直接看到AI的答案，直覺說太棒了，它什麼都想到了，可是你就放棄了思考。」

一個有效的 AI 提問腳本(Prompt)應包含：

1. 上傳情境：上傳您公司的介紹資料(例如 Pitch Deck)。
2. 定義能力：貼上您在「操作流程(一)」中所定義的「核心能力」與「特性」。
3. 下達指令(關鍵提問)：

「根據我提供的公司資料與核心能力，請使用你的搜尋功能(Web Search)，幫我探索潛在的市場機會。請提供兩大類清單：

1. 現有市場(延伸)：在我現有的市場([您目前的市場])裡面，我還有哪些可以探索的「新顧客區隔」？
2. 新市場(擴展)：在我現在市場以外，有哪些「新市場」或「新應用」可以利用我的核心能力找到機會？

重要提示：請給我比較『狂野一點』、比較『跳』的想法，不要只給我已經想過的。」

操作流程(三)：撰寫「顧客待辦任務」(JTBD)

在您找到「可以賣什麼給誰」(What/Who)之後，Tab 1 的最後一步是回答「為什麼」(Why)。這也是

我們工具中第三個區塊要填寫的內容。

核心觀念：為何客戶要「雇用」你？

「顧客待辦任務」(Jobs-to-be-Done, JTBD)框架的核心觀點是：顧客不是在「購買」產品，而是在「雇用」(Hire)產品來完成他們生活中的某項「任務」(Job)。

我在課堂上透過麥當勞奶昔的經典案例，說明了 JTBD 的精髓：

- 問題：麥當勞想提升奶昔銷量，但傳統的市場調查(詢問顧客要什麼口味、大小)全部失敗。
- 研究：團隊改為觀察顧客「雇用」奶昔的場景。
- 洞察(JTBD 1)：早上 8:30 前，50% 的奶昔被「單獨開車的通勤者」買走。
 - 任務(Job)：在「長途開車通勤」的過程中，「保持清醒、不無聊」，且「單手可以處理」、「能喝很久」的早餐方案。
 - 真正的競爭者：不是漢堡王，而是香蕉(太快吃完)、貝果(太乾、要雙手)、巧克力棒(有罪惡感)。
 - 解決方案：奶昔是最完美的解決方案。
- 洞察(JTBD 2)：下午時段，許多奶昔被「父母」買走。
 - 任務(Job)：父母接小孩放學後，在「晚餐前」安撫小孩，給予他們「獎勵」，但又「不能讓他們吃太飽」。
 - 解決方案：小杯奶昔是完美的「點心」方案。

實戰操作：如何撰寫 JTBD 敘述

您必須為您在「機會集」中挑選出的每一個潛在機會，都定義出其 JTBD。

- 動作：在[JTBD 敘述]欄位，使用我建議的句型來描述：
「當... (情境)，我想要... (任務)，以便... (結果)。」
- 儲存：點擊「儲存 JTBD」按鈕。

在思考 JTBD 時，請注意您所解決的任務，是屬於「基礎勞務」還是「專業精準」，這會深刻影響您的定價與價值主張：

1. 基礎勞務 (營運成本)
 - 句型範例：「當... (我是一家連鎖店)，我想要... (穩定採購原料)，以便... (降低營運成本、確保不斷貨)。」
 - 客戶心態：這是「營運成本」帳戶，他們追求效率和低價。
2. 專業精準 (價值創造)
 - 句型範例：「當... (我是一家連鎖店)，我想要... (開發出下一個爆紅商品)，以便... (提升我的品牌形象並拉高客單價)。」
 - 客戶心態：這是「價值創造」帳戶，他們追求創新和獨特性。

結語：從「機會集」邁向「吸引力地圖」

完成了 Tab 1 的所有步驟，您將獲得一份「機會集」(Market Opportunity Set)。這份清單是您從「核心能力」出發，透過發散性思考(並輔以 AI)所產出的潛在戰場。您也透過 JTBD 分析，對這些戰場的「為何存在」有了初步的假設。

這份清單充滿了可能性，但策略的核心是「選擇」。我們不可能，也不應該追逐所有機會。

在下一個章節，我們將進入 **Tab 2**：「吸引力地圖」(**Attractiveness Map**)。我們將對這個「機會集」進行嚴格的「收斂」(Converge)，引入一套客觀的評估框架，分析每個機會的「市場潛力」(Potential)與「挑戰難度」(Challenge)，以找出哪些是真正的「金礦」(Gold Mine)，哪些又是「登月計畫」(Moon Shot)。

第三章：評估機會吸引力 — 繪製你的「吸引力地圖」(Attractiveness Map)

承先啟後：從「能做什麼」到「該做什麼」

我們在策略流程中的旅程，至此已完成了兩大步驟：

1. **Tab 0 (Crux)**：我們完成「向內診斷」(Diagnosis)。透過誠實地自我評估(評估 PMF)與嚴謹的收斂(定義 Crux)，我們找出了那個阻礙組織前進的「最重要且可被克服的挑戰」。這解決了「當下最急迫的難題」。
2. **Tab 1 (Opportunity Set)**：我們轉而「向外發散」(Divergence)。透過解構我們的「核心能力」(Abilities)，我們發想出一個廣泛的「機會集」(Market Opportunity Set)，這回答了策略五問中的第二問：「我們能在哪裡玩？」(Where can we play?)。

現在，我們進入關鍵的「收斂」(Convergence)階段。您在 Tab 1 產出的「機會集」是一份充滿可能性的「點子」，但策略並非點子的集合，而是選擇(Choice)。

Tab 2 的任務：策略收斂

Tab 2「吸引力地圖」的核心目的，就是提供一個系統性框架，用客觀、嚴謹的標準來**「評估」(Evaluate)**並「比較」(Compare)這些機會。它將幫助您從「我們能做什麼？」轉向「我們應該做什麼？」，為 Tab 3 的最終決策(選擇「主要市場機會」)做好準備。

核心目的：什麼是「吸引力地圖」？

「吸引力地圖」(Attractiveness Map)是一個視覺化的策略工具，源自《Where to Play》的框架。它是一個 2x2 的矩陣，旨在將每一個市場機會的複雜評估，簡化為兩個維度的交叉點，使其易於比較。

- **Y 軸(縱軸)：市場潛力 (Potential)**
 - 定義：該機會的「價值創造潛力有多大？」或如同我在課堂上所比喻的：「這座山有多高？」
- **X 軸(橫軸)：克服挑戰 (Challenge)**
 - 定義：「捕獲該價值的難度有多高？」或「這座山有多難爬？」

四大象限：解讀您的機會組合

當您將 Tab 1 的機會點標記在地圖上時，它們會落入四個象限，這四個象限代表了四種截然不同的策略意涵：

1. **金礦 (Gold Mine)** - (高潛力 / 低挑戰)：這是我常說的「手上」(a sure win)的機會，如同「馬上撿到錢」。這是最理想的標的，通常是您「主要市場機會」的首選。
2. **登月計畫 (Moon Shot)** - (高潛力 / 高挑戰)：我常以伊隆·馬斯克(Elon Musk)的Space X可回收使用火箭為例，說明這類機會「實現了就會變成是一個大市場，沒有實現他就是一個大笑話。」高風險、高回報。這可能是您未來的「成長選項」(Growth Option)，但需要極高的資源投入與風險承受能力。

3. 快贏 (Quick Win) - (低潛力 / 低挑戰): 這是「多多少少的一筆零用錢」或「收割」的機會。適合用來產生早期現金流, 或作為進入「登月計畫」的「墊腳石」(Stepping Stone)。但若將其作為主要策略, 可能導致平庸。
4. 可疑 (Questionable) - (低潛力 / 高挑戰): 這個通常不會成為選項。應果斷放棄, 避免資源錯置。

操作流程(一): 評估「市場潛力 (Y軸)」

動作: 選擇一個您在 Tab 1 建立的市場機會, 使用本頁籤 (Tab 2) 的滑桿, 逐一評估以下三項潛力因素。

A. 購買的迫切理由 (Compelling Reason to Buy)

- 核心問題: 顧客的痛點有多痛? 他們是否「迫切」需要一個解決方案?
- 您必須評估三點:
 1. 是否存在真實的「未滿足需求」(Unmet Need)?
 2. 您能否提供一個「有效的解決方案」(Effective Solution)?
 3. 您的方案是否「顯著優於」(Better than) 現有方案?
- 實戰心法: 這是我認為評估潛力時最重要的因素。我在課堂上嚴厲警告, 要避開「我們要教育市場」的陷阱—「只要提到教育市場, 投資人的第一個反應, 天吶, 這個就是理念型的... 我不知道他要教育多久...」。所謂一個「迫切理由」意味著市場已經被教育, 需求已經存在, 您是去「滿足需求」, 而非「創造需求」。

B. 市場規模 / 東風強度 (Market Volume)

- 核心問題: 這個市場的總量體 (TAM/SAM) 有多大? 成長性如何?
- 您需要評估兩點: 「當前市場規模」(Current market size) 與「預期成長」(Expected growth)。
- 實戰心法: 我總提醒學員, 要評估市場是在「東風」(Tailwind) 還是「逆風」(Headwind) 上。母嬰 (mother & baby), 這就是一個典型的「逆風」市場。相對的, 無人機應用於「軍方」, 因為「源源不絕國家資源的投入... 還要在地採購」, 這就是強勁的「東風」。

C. 經濟可行性 (Economic Viability)

- 核心問題: 這個市場「有利可圖」嗎? 顧客是否付得起錢? 黏著度高嗎?
- 您需要評估三點: 「利潤空間」(Margins)、 「顧客的支付能力」(Customers' ability to pay)、 「顧客黏著度」(Customer stickiness)。
- 實戰心法 (Tab 1 連結): 我在課堂上會明確將此連結回您在 Tab 1 所做的 JTBD (顧客待辦任務) 分析。
 - 如果顧客雇用的任務是「基礎勞務 (營運成本)」(例如: 降低採購成本), 他們對價格會非常敏感, 利潤空間 (經濟可行性) 就低。
 - 如果任務是「專業精準 (價值創造)」(例如: 拿你們的洞察報告開發爆款商品), 他們願意為創新支付溢價, 經濟可行性就高。

操作流程(二): 評估「克服挑戰 (X軸)」

動作: 繼續使用滑桿, 評估以下三項挑戰因素。

A. 執行障礙 / 核心能力配適 (Implementation Obstacles)

- 核心問題：以我們「現有」的能力，執行這個機會有多困難？
- 這是 **A.G. Lafley** 策略五問中的第四問：「我們必須具備哪些能力？」(What capabilities must be in place?)。一個策略的挑戰性，取決於它與您現有「能力系統」(Activity System)的契合度。
- 實戰心法：將此直接連結回您在 Tab 1 所盤點的「核心能力」。「你現有的核心能力(品牌、技術...)能否『直接被用在』這個機會上？」
如果您的核心能力與該機會「配適度高」，則執行障礙就低。如果需要全新開發，障礙就高。

B. 獲利時間 (Time to Revenue)

- 核心問題：從投入到產生穩定現金流，需要「多快」？
- 「正向現金流是新創的氧氣」(**Positive cash flow is the oxygen of a start-up.**)。您需要評估：「開發時間」、「市場就緒時間」、「銷售週期長度」。
- 實戰心法：「產品開發需要多久？市場準備就緒了嗎？銷售週期有多長？」這三點是評估獲利時間的關鍵。

C. 外部風險 / 護城河潛力 (External Risks)

- 核心問題：那些我們「無法控制」的外部因素，威脅有多大？
- 這項評估對應了 **Michael Porter** 的「五力分析」(**Five Forces**)框架。一個市場的挑戰性，來自於其產業結構。
- 實戰心法：
我在工具中總結的關鍵提問，就是五力分析的實戰應用：
 - 「競爭威脅有多大？」(對應：現有競爭者的威脅)
 - 「是否依賴第三方？」(對應：供應商的議價能力)
 - 「顧客的採用障礙高嗎？」(對應：替代品的威脅、購買者的議價能力)
 - 「你在這個領域，是否有潛力建立獨特的『護城河』(moat)？」(對應：新進入者的威脅)

總結：Tab 2 的產出與下一步

完成了 Tab 2 的六大因素評估後，您將得到兩項關鍵產出：

1. 一份完整的評估表：針對每一個市場機會，您都完成了(Y軸)潛力與(X軸)挑戰的評分。
2. 一張視覺化的吸引力地圖：所有的機會都以「圓點」的形式，呈現在四象限中。

這張地圖本身並不是最終策略。它是一份「診斷圖」，讓您看清戰場的全貌。

接下來，我們將進入策略流程中最關鍵的「決策」階段。在Tab 3「敏捷焦點飛鏢靶」(**Agile Focus Dartboard**)中，我們將使用這張地圖，正式回答：

- 我們該選擇哪一個「金礦」或「登月計畫」，作為我們的「主要市場機會」(**Primary Market Opportunity**)？
- 我們該如何圍繞這個主要機會，設計我們的「備選方案」(**Backup Option**)與「成長選項」(**Growth Option**)？

這將是從「評估」邁向「聚焦行動」的關鍵一步。

第四章：設計敏捷焦點策略 — 你的「飛鏢靶」 (Agile Focus Dartboard)

承先啟後：從「分析」到「決策」的關鍵一步

我們在策略流程中的旅程，至此已完成了嚴謹的分析：

1. **Tab 0 (Crux)**：我們完成了「向內診斷」(Diagnosis)。我們定義了阻礙當下發展的「最重要且可被克服的挑戰」(The Crux)。
2. **Tab 1 (Opportunity Set)**：我們進行了「向外發散」(Divergence)。透過解構「核心能力」，我們描繪出一個廣闊的「機會集」，回答了「我們 能 在哪裡玩？」
3. **Tab 2 (Attractiveness Map)**：我們執行了「客觀評估」(Evaluation)。使用「吸引力地圖」，我們將所有機會依據「潛力」與「挑戰」進行分類，看清了哪些是「金礦」(Gold Mine)、哪些是「登月計畫」(Moon Shot)。

現在，我們進入決策的核心。Tab 2 的地圖為我們提供了全景，但並未告訴我們該如何行動。如果我們同時追逐所有機會，資源將被稀釋，導致「哪裡都玩，哪裡都贏不了」(Playing to Win, Chap. 3)。

Tab 3 的任務：策略決策 (Decision & Commitment)

Tab 3 的目的，是使用「敏捷焦點飛鏢靶」(Agile Focus Dartboard) 框架，將您的分析轉化為一個有紀律、有焦點、同時具備彈性的策略組合。

您將在這裡正式回答 A.G. Lafley 策略五問中的第二問：「我們將 在哪裡玩？」(Where will we play?)

核心觀念：敏捷焦點 (Agile Focus) vs. 盲目聚焦 (Laser-Sharp Focus)

在傳統觀念與《精實創業》(The Lean Startup) 中，新創公司常被告知要「雷射般地專注」(Laser-Sharp Focus)。然而，我在課堂上與《Where to Play》(Chap 2.3) 的研究皆指出，這種「全有或全無」(all-in) 的賭注極其危險。

Gruber 與 Tal 的研究清楚地顯示：「對於多數公司而言，雷射般的專注並不會帶來回報！相反地，那些實施了更廣泛方法的公司——透過有意識地保持相關市場選項的開放性 (consciously keeping related market options open)——表現得反而更好，這主要歸功於他們更強的敏捷性。」「敏捷焦點策略」就是管理這種「專注」與「彈性」之間緊張關係的藝術。您需要一個主要目標，但也需要一個 B 計畫。

操作流程(一)：選定您的「主要市場機會」(Primary Market Opportunity)

動作：點擊工具 (Tab 3) 中的 [選擇您的主要市場機會] 下拉選單，從您在 Tab 2 評估過的機會中，選定一個作為「飛鏢靶」的靶心。

如何選擇？

您的「主要市場機會」(Primary Market Opportunity, PMO)是您決定「用盡全力、集中資源(full force)」去攻佔的單一市場(Where to Play, Chap 2.3)。

- 首選：來自 Tab 2 地圖中的「金礦(Gold Mine)」象限(高潛力/低挑戰)。這是「手上」(a sure win)的機會，應優先考慮。
- 次選(高風險)：來自「登月計畫(Moon Shot)」象限(高潛力/高挑戰)。這是高風險、高回報的選擇，一旦實現，「就會變成是一個真的大市場」。
- 策略性選擇：來自「快贏(Quick Win)」象限(低潛力/低挑戰)。時，一個「快贏」機會可作為獲取早期現金流或技術驗證的「墊腳石」(Stepping Stone)，以為未來的「登月計畫」鋪路。

選擇 PMO 並非總是「選分數最高的」。您必須考量 Tab 0 的 Crux。例如，鮮乳坊的核心乳品業務雖然是他們的 PMO，但也面臨「國外進口...低價」的強大逆風(Headwind)。這時，PMO 的任務可能不僅是「成長」，更是「防禦」與「鞏固」。而其他的機會(如冷鏈物流)則扮演著平衡風險的關鍵角色。

操作流程(二)：建立您的策略組合(Portfolio)

選定 PMO 後，您必須評估「機會集」中的其他機會。這是為了建立您的「敏捷焦點」組合：您需要為未來保留哪些選項？

動作：對於非 PMO 的機會，請逐一評估以下兩個維度：

A. 產品關聯性(Product Relatedness)

- 核心問題：我們為 PMO 開發的「技術、資源或流程」，能否輕易地被複用(Leverage)到這個新機會上？
 - 高關聯：共享「技術能力」(例如：演算法、硬體模組)或「必要網絡」(例如：相同的供應商)。
 - 低關聯：需要截然不同的技術堆疊或供應鏈。
- 實戰心法：同樣一個技術可以做兩個不一樣的市場... 你的服務流程可以支持這兩個市場啊... 如果可以不用做什麼修改，很簡單就可以建議用... 那當然就關聯性高。鮮乳坊以「乳品」為 PMO，若要推出「冰品」，兩者都使用乳源和相似的品管流程，這就是「高產品關聯性」。

B. 市場關聯性(Market Relatedness)

- 核心問題：我們為 PMO 建立的「通路、品牌或顧客關係」，能否輕易地被複用(Leverage)到這個新機會上？
 - 高關聯：共享「價值觀與利益」(可共用品牌聲譽)、共享「銷售通路」(可在同一地點銷售)、共享「口碑」(一群客戶會推薦給另一群客戶)。
 - 低關聯：需要全新的品牌、通路與客戶群。
- 實戰心法：「(高關聯是)你的通路可不可以同時賣兩個客戶... 或是你的客群，他們是同群客群，但這是兩個他的不同需求... 這時候你的關聯就會很高」鮮乳坊的「乳品」和「機能性飲品」都可以在「既有的大眾通路」販售，面對相似的客群，這就是「高市場關聯性」。

操作流程(三):定義策略角色

動作: 根據上述評估, 為這些機會勾選「適用為」的角色。

A. 備選方案 (Backup Option)

- 定義: 您的「B 計畫」或「轉軸」(Pivot)方向。它是一個具吸引力的機會, 且不共享 PMO 的主要風險。
- 策略價值: 這是您敏捷性的來源。當您在 Tab 0 定義的「Crux」或在 Tab 2 評估的「風險」成真時, 您不是絕望地從零開始 (Guess), 而是有策略地轉向 (Maneuver) 這個已知的備選方案。
- 實戰心法: 你先把(它)當作備選, 等到 A(主要機會)不行, 換 B 上來。
 - 鮮乳坊的 PMO(乳品)面臨「低價進口」的風險。他們的新機會「冰品」與 PMO 高度相關, 但這也意味著它面臨相同的風險(例如, 乳源成本上升)。
 - 然而, 另一個機會「冷鏈物流服務」(例如配送藥品、紅酒)雖然「產品關聯性」和「市場關聯性」都較低, 但它不共享「低價進口乳品」的風險。因此, 「冷鏈物流」是一個絕佳的備選方案(Backup Option), 能有效為公司的核心業務避險。

B. 成長選項 (Growth Option)

- 定義: 您的「下一步」。這是一個具吸引力的機會, 能讓您在 PMO 成功後, 利用已建立的能力(高關聯性)來「創造額外的價值」。
- 策略價值: 這是您「成長策略」的藍圖, 也是 Geoffrey Moore 所謂的「保齡球道策略」(Bowling Pin Strategy), 您利用 PMO 作為第一個球瓶, 去撞擊下一個(高度相關的)成長選項。
- 實戰心法: 「如果你同時把某個機會視為成長選項, 就代表你可能之後同時投入主要市場機會與這個機會。」鮮乳坊的「冰品」和「機能性飲品」, 與 PMO 共享通路與品牌, 是絕佳的「成長選項」(Growth Option)。

操作流程(四):決定敏捷焦點(設定資源配置)

動作: 在[敏捷焦點策略]欄位中, 按下三個按鈕之一。這個動作是最終的「決策」, 決定了該機會在「飛鏢靶」上的位置, 也決定了您當下將投入多少資源。

飛鏢靶的三個環(資源配置等級)

1. 立即追求 (Pursue Now) - 靶心 & 內環
 - 定義: 您的 PMO(靶心)以及您決定立即投入資源的「成長選項」(內環)。
 - 資源配置: 高。投入完整的研發、行銷、業務資源。
2. 保持彈性 (Keep Open) - 中環
 - 定義: 您的「B 計畫」(備選方案)和「未來的成長選項」。
 - 資源配置: 低(但不為零)。您的目標是「避免將自己鎖死」(avoiding lock-in)。
 - 這不是空想, 而是具體的低成本行動:
 - 保持資訊同步 (Stay informed): 分配 5-10% 的時間持續追蹤該市場的動態。例如, 鮮乳坊團隊應持續關注「藥品冷鏈」的法規變化。
 - 打造彈性資源 (Build flexible resources): 在開發 PMO 時, 就考慮到這個機會。例如, 鮮乳坊在設計其物流系統(能力)時, 應確保其架構未來可以兼容非乳製品的溫

控與追蹤。

- 發展合適的品牌識別 (**Appropriate identity**)：您的品牌名稱不應將您鎖死在 PMO 中。例如，若品牌名稱是「鮮乳坊冷鏈」，要轉去做「藥品」就很困難；但如果品牌是「鮮乳坊 物流」或一個獨立的物流品牌，就保留了彈性。

3. 暫時擱置 (**Place in Storage**) - 外環

- 定義：來自 Tab 2 的「可疑」(Questionable)機會，或關聯性太低、時機未到的機會。
- 資源配置：零。

結語：Tab 3 的產出與下一步

完成了 Tab 3，您將得到一份「敏捷焦點策略」(**Agile Focus Strategy**)。

這份策略是動態的、可演進的。它不僅是靜態的「計畫」，更是您回應不確定性的「劇本」(Playbook)。它將《精實創業》中的「轉軸」(Pivot)概念，從「絕望的猜測」升級為「有策略的機動」(Maneuver)，因為您已經事先定義好了轉向的「備選方案」。

您已經透過 Tab 1-3 完整回答了「要在哪裡玩？」(Where to Play?)。

接下來，您必須為所有放在「立即追求」(Pursue Now)環節中的機會（包含您的 PMO 和選定的成長選項），回答下一個更關鍵的問題：

「我們要如何致勝？」(**How to Win?**)

在下一章，Tab 4「策略選擇串接」中，我們將引導您使用 A.G. Lafley 和 Roger Martin 的完整策略五問，為您的每一個「戰場」打造具體的「致勝之道」。

第五章：策略選擇串接 — 從「致勝」到「執行」 (The Strategy Cascade)

承先啟後：策略的最後一哩路

我們在策略流程中的旅程，至此已完成了最關鍵的分析與決策：

1. **Tab 0 (Crux)**：我們完成了「向內診斷」(Diagnosis)。我們定義了阻礙當下發展的「最重要且可被克服的挑戰」(The Crux)。
2. **Tab 1 (Opportunity Set)**：我們進行了「向外發散」(Divergence)。透過解構「核心能力」，我們描繪出一個廣闊的「機會集」，回答了「我們能在哪裡玩？」
3. **Tab 2 (Attractiveness Map)**：我們執行了「客觀評估」(Evaluation)。使用「吸引力地圖」，我們將所有機會依據「潛力」與「挑戰」進行分類，看清了戰場全貌。
4. **Tab 3 (Agile Focus Dartboard)**：我們做出了「策略決策」(Decision)。使用「敏捷焦點飛鏢靶」，我們選定了「主要市場機會」(PMO)與「策略組合」(Portfolio)，明確回答了「我們將在哪裡玩？(Where will we play?)」

Tab 3 的產出 (您選定的戰場) 是策略的核心，但它還不是策略的全部。一份完整的策略，必須回答後續更關鍵的問題：「我們決定在這些戰場上比賽了，那麼，我們『要如何致勝』？」

Tab 4 的任務：策略整合與執行 (Integration & Execution)

本章，我們將聚焦於工具的 **Tab 4**：「策略選擇串接」。這個頁籤的目的，是引導您完成 A.G. Lafley 與 Roger L. Martin 在《Playing to Win》(決勝戰略) 中提出的「策略五問」(Five-Question Strategy Cascade)，將您所有的分析「串接」成一個連貫的致勝藍圖，並銜接至執行的層面。

策略五問與本工具的對應如下：

1. 您的致勝抱負 (Winning Aspirations)？ → Tab 4
2. 您要在哪裡玩 (Where to Play, WTP)？ → Tab 1, 2, 3 (已完成)
3. 您要如何致勝 (How to Win, HTW)？ → Tab 4
4. 您需要哪些核心能力 (Capabilities)？ → Tab 1 (盤點) + Tab 4 (差距分析)
5. 您需要什麼管理系統 (Management Systems)？ → Tab 4

操作流程(一)：定義「致勝的抱負」(Winning Aspirations)

動作：填寫工具 (Tab 4) 中的「1. 致勝的抱負」兩個文字欄位。

「抱負」(Aspirations) 是策略串接的起點。它不是模糊的「使命宣言」(Mission Statement)，而是對「勝利」的具體定義。它設定了策略的範疇，並回答了：「我們希望誰因我們的存在而變得更好？」以及「我們的抱負允許／禁止我們進入的領域？」

這關乎您的核心理念。我在課堂上曾提過，當您面對一個有利可圖、但您不確定是否該做的機會時 (例如鮮乳坊考慮用冷鏈去送藥品)，這就是您「天人交戰」的最終判準。您的抱負，就是您的「北極星」。

- 範例(高抱負):「成為亞太區醫療影像 AI 診斷軟體的領導者, 讓醫生能夠更快、更準確地判讀報告。」
- 範例(設定邊界):「只專注於 B2B 軟體服務, 不觸及硬體製造或 C 端消費市場。」

操作流程(二):選擇戰場 (WTP) 與致勝力量 (HTW)

動作: 填寫工具(Tab 4)中的「2. 選擇戰場與致勝力量」表格。

A. 選擇戰場 (Where to Play, WTP)

這個工具會自動帶入您在 **Tab 3** 中設定為「主要機會(Primary)」、「立即追求(Pursue)」和「保持彈性(Open)」的市場機會。您「在哪裡玩」的決策至此已經完成。

B. 致勝力量 (How to Win, HTW)

這是本章 最關鍵的新選擇。它回答了:「在您選定的戰場上, 您憑什麼贏過競爭對手?」

- 核心觀念: 根據 Michael Porter 與《Playing to Win》的理論, 所有成功的策略最終都源於兩種基本的致勝方式:
 1. 成本領導 (**Cost Leadership**): 您的商業模式, 能以比競爭對手 更低的成本 來交付「可接受」的價值。
 2. 差異化 (**Differentiation**): 您的商業模式, 能以「可接受」的成本來交付 獨特的價值, 使顧客願意支付「溢價」(Premium Price)。
- 實戰指引:

工具選單中的「致勝力量」, 是實現上述兩種基本優勢的具體「來源」。我們拆解了幾種關鍵的「護城河」:

 1. 規模經濟 (**Scale Economies**):
 - 定義: 隨著產量提升, 單位成本顯著下降。
 - 例如, 數位教材具有高昂的「首次複製成本」(First-Copy Cost), 但之後的複製成本趨近於零, 因此「量變大... 成本會越低」。
 2. 網絡效應 (**Network Effects**):
 - 定義: 產品的價值隨著使用人數的增加而增加。
 - 例如: Line Pay(雙邊網絡), 「商家越多, 用戶會越多... 用戶越多, 商家越多」; Facebook(單邊網絡), 「你的朋友都在上面, 你就會被拉進去」。
 3. 轉換成本 (**Switching Costs**):
 - 定義: 顧客從您的服務轉移到競爭對手服務時, 所需付出的高昂代價。這是我常說的顧客「黏著度」(Stickiness)的關鍵。
 - 我將其拆解為三類:
 - 金錢成本 (**Financial Cost**): 顧客已在您身上投入的大量「沉沒成本」(Sunk Cost)。
 - 習慣成本 (**Habitual Cost**): 顧客已深度習慣您的流程, 更換系統的「學習成本」太高。例如:「Microsoft Office可以活到今天就是靠著大家的習慣」。
 - 社會評價 (**Social Validation**): 您的品牌成為「產業標準」。例如「牙醫通」若成了行業標準平台, 對於那些不採用或是放棄採用的診所, 其他人會問:「為什麼你不用啊?」。
 4. 品牌優勢 (**Branding**):

- 定義：基於長期建立的「信任」(Trust)，顧客願意「無腦的買他」，從而支付溢價並降低搜尋成本。
- 5. 流程優勢 (Process Power):
 - 定義：您擁有一套獨特的營運流程，即使被看見也難以複製。
 - 例如：豐田 (Toyota) 的「精實生產流程」(JIT)，「豐田每年都教別人怎麼做... 但教了之後... 真的會做的人有幾家？」，因為其背後有獨特的「文化因素」支撐。
- 6. 反向定位 (Counter-Positioning):
 - 定義：您採取一個與主流 (通常是現有大廠) 相反的商業模式。
 - 例如：老牌燃油車公司學不了特斯拉，為什麼呢？因為當他們想學，就會傷害他們原來的燃油車的營收。這種新創公司踩著主流大公司痛點的定位就叫反向定位。

C. 致勝策略活動圖 (Activity Map)

在您選定了「致勝力量」後，您必須在致勝策略活動圖欄位中，簡要描述您將如何配置 關鍵活動來實現這一優勢。

什麼是「活動圖」？

「活動圖」是 Michael Porter 「活動系統圖」(Activity System Map) 的簡化版，如《Playing to Win》第五章所示。它不是一個流程圖，而是一系列相互強化 (Reinforcing) 的關鍵活動。您的目標是說明「您要做 哪些 事情來支撐您的致勝力量」。

如何填寫：將「致勝力量」轉化為「關鍵活動」

- 範例 1：以「P&G Olay」為例（細節參見《Playing to Win》，Chap 1）
 - WTP (戰場): 大眾零售通路中的「Masstige」(精品級大眾市場)
 - HTW (致勝力量): 差異化 (Differentiation)
 - 致勝策略活動圖 (HTW Map):
 1. 產品創新：開發卓越的 VitaNiacin 複合配方，訴求「對抗七種老化跡象」（而不僅是皺紋）。
 2. 通路夥伴：利用 P&G 與大型零售商 (如 Walmart) 的強大關係，共同打造「精品級」的店中店陳列。
 3. 定價策略：採用 \$18.99 的「Masstige」定價，脫離 \$8 以下的大眾市場，同時對標 \$30 以上的專櫃品牌。
 4. 行銷溝通：在《Vogue》等時尚雜誌投放廣告，並取得皮膚科醫師背書，建立專業信任感。
 5. 包裝設計：採用看起來更昂貴、更專業的按壓瓶設計，而非傳統的廣口瓶。
 - 洞察：Olay 的成功並非只靠單一活動，而是這五項活動 相互強化，共同支撐其「差異化」的致勝力量。
- 範例 2：以「牙醫通」為例
 - WTP (戰場): 台灣的牙醫診所
 - HTW (致勝力量): 轉換成本 (Switching Costs) (基於習慣與資料鎖定)
 - 致勝策略活動圖 (HTW Map):
 1. 資料鎖定：建立病歷資料的雲端自動備份系統，確保資料安全與完整性。

2. 流程鎖定：開發與健保系統深度整合的申報模組，使其成為診所「不可或缺」的日常營運工具（建立習慣成本）。
 3. 社群鎖定：舉辦年度用戶大會與線上課程（運用「產業知識 know-how」能力），建立牙醫社群的「社會評價」（Social Validation）。
 4. 服務鎖定：提供 24 小時線上客服支援，解決診所的即時營運問題。
- 範例 3：以「數位教材公司」為例
 - **WTP (戰場):** K-12 數位學習市場
 - **HTW (致勝力量):** 規模經濟 (Scale Economies)
 - 致勝策略活動圖 (HTW Map):
 1. 高固定成本投入：投入大量資源開發高品質、標準化的核心教材（解決 Crux：人才培訓）。
 2. 低邊際成本擴散：建立自動化的線上學習平台 (LMS)，讓第 1000 個學員的服務成本趨近於零。
 3. 廣泛通路合作：與全國補習班、學校通路洽談 B2B 授權方案，快速擴大用戶基數以攤提固定成本。
 4. 模組化設計：將教材內容模組化，以便快速重組、打包成不同客單價的產品。
 - 範例 4：以「P&G Glad 合資案」為例（細節參見《Playing to Win》，Chap 4）
 - **WTP (戰場):** 垃圾袋與保鮮膜市場（一個 P&G 難以獨自取勝的紅海）
 - **HTW (致勝力量):** 獨特的夥伴關係 (A Unique Partnership)
 - 致勝策略活動圖 (HTW Map):
 1. 貢獻 IP：將 P&G 獨有的 ForceFlex 彈性拉伸專利技術注入合資公司。
 2. 貢獻人才：派遣 20 名 P&G 頂尖 R&D 科學家進駐合資公司。
 3. **leverage** 對手優勢：利用 Clorox 既有的「Glad」強勢品牌與其主導的通路關係。
 4. 共享成果：P&G 不收取權利金，而是換取合資公司 20% 的股權，將雙方利益徹底綁定。
 - 洞察：這是一個高階的策略活動圖，它顯示「致勝」的方式不一定是自己做，而是建立一個讓競爭對手無法複製的「夥伴關係」來獲取勝利。

操作流程(三)：核心能力與差距地圖 (Capabilities Map)

動作：填寫工具 (Tab 4) 中的「4. 核心能力與差距地圖」表格。

這是策略串接的第四問，也是連結「策略」與「執行」的關鍵橋樑。

- 理論指引 (Playing to Win, Chap 5)：您的「致勝力量」(HTW) 必須由一系列獨特且相互強化的「核心能力」(Capabilities) 來支撐。例如，P&G 選擇「差異化(品牌)」作為 HTW，其背後就需要「深度消費者理解」和「品牌建立」這兩大核心能力。
- 實戰心法 (Tab 0 → Tab 1 → Tab 4 串接)：

這個表格將我們整個策略流程串接了起來：

 1. 在 Tab 1，我們盤點了「核心能力」。工具會自動將它們帶入此處。
 2. 在 Tab 4，我們分析這些能力。您必須設定一個「目標水準」(Target) (1-5分)，來評估為了實現您的 HTW 需要多強的能力；然後，誠實評估您的「現有的水準」(Current) (1-5分)。

3. 「差距」(**Gap**): 工具會自動顯示差距。這個「差距」, 就是您在 **Tab 0** 診斷的「**Crux**」的具體量化。

讓我們回顧第一章的數位教材公司案例。他們當時診斷出的 Crux 是「人才培訓流程太慢且無法標準化」。在這個 **Tab 4** 的表格中, 這個 Crux 將被精確地量化為:

- 核心能力: 教材內容產製
- 現有水準: 2
- 目標水準: 5
- 差距 (**Gap**): 高 (High)
- 彌補差距的策略 (**Source**): 內部建立 (建立標準化培訓系統)

這一步驟, 將您最初的「質化診斷」轉化為一個可衡量的「能力建設目標」。

操作流程(四): 管理系統 (Management Systems)

動作: 填寫工具 (**Tab 4**) 中的「5. 管理系統」表格, 定義支持上述「能力差距」彌補行動所需的「系統、流程或會議」。

這是策略五問的最後一問, 也是最常被忽略的一問。如果沒有系統, 策略只會停留在紙面上。管理系統是「支持」(support) 和「衡量」(measure) 策略選擇的工具。它確保策略被有效溝通、被確實執行, 並建立反饋迴路。

這就是我所謂的「執行細節」。我在課程總結時強調:「我們規劃, 從現在開始到6個月或是一年之間, 我們要做的事情有哪些... 不然的話, 光有策略想法, 沒有執行, 是沒有用的。所以我們會盤點... 接下來每個季度要做些什麼事情, 每個月要驗收的項目就會逐漸的清晰了。」

如何填寫: 建立支持策略的「營運節奏」

您在此處填寫的, 不是 IT 系統, 而是組織的營運節奏 (**Operating Rhythm**) ——那些確保策略被持續關注、衡量、與調整的例行會議、審核機制和流程。

根據《Playing to Win》的框架與我們的實務經驗, 您可以從這三方面來思考:

1. 策略審核系統 (Strategy Review Systems):

- 目的: 確保 策略本身 的有效性, 而不僅是預算數字。
- P&G 案例 (細節參見《Playing to Win》, Chap 6): A.G. Lafley 廢除了傳統防禦性的「預算審核會」(P&G 稱之為 "blue binder" 會議), 改為「策略對話」(Strategy Dialogues)。前者在問:「你如何達成你的數字?」; 後者在問:「你的五個策略選擇 (WTP, HTW...) 是否依然正確? 我們如何幫助你?」
- 您的行動(範例):
 - 頻率: 每季
 - 名稱: 關鍵挑戰審核會 (Quarterly Crux Meeting)
 - 目的: 審核 **Tab 0** 的「關鍵挑戰」是否已被解決? **Tab 2** 的「吸引力地圖」是否因競爭而改變?
 - 輸入: 市場情報、Crux 專案進度
 - 輸出: 資源重新配置決策、更新 **Tab 3** 飛鏢靶

2. 營運衡量系統 (Performance Measurement Systems):

- 目的: 追蹤「致勝力量」(HTW) 的健康度, 而不僅是落後的財務數字。

- P&G 案例 1 (細節參見《Playing to Win》, Chap 6): P&G 曾長期使用「紙尿褲吸水性」作為衡量指標, 結果被 Huggies(訴求合身舒適)擊敗。他們後來發現, 衡量「致勝」的正確指標是「加權購買意願」(WPI), 這才是一個包含了合身、舒適、防漏的整體性指標。
 - P&G 案例 2 (細節參見《Playing to Win》, Chap 6): 公司過去用「市場股價」(Market TSR)來衡量高管, 但 Lafley 認為高管無法控制股價, 因此改用「營運TSR」(Operating TSR)——一個他們可以控制的指標(包含銷售成長、利潤率、資本效率)。
 - 您的行動(範例 - 牙醫通):
 - 頻率: 每月
 - 名稱: HTW 儀表板會議 (HTW Dashboard Meeting)
 - 目的: 追蹤「轉換成本」致勝力量的健康度。
 - 輸入: (不只看「新簽約數」)客戶流失率、新舊功能使用率、NPS、客戶資料上傳量。
 - 輸出: 產品功能優先級排序、客服改善方案。
3. 能力建構系統 (Capability Building Systems):
- 目的: 專注於彌補 Tab 4 的「能力差距」, 確保為「致勝」而投入的資源到位。
 - P&G 案例 (細節參見《Playing to Win》, Chap 5 & 6): P&G 並非天生擅長品牌管理, 他們建立了一個系統來確保這個能力。他們創建了「品牌建立框架」(Brand Building Framework, BBF), 並將其變為全球高階主管的必修課與共同語言。
 - 您的行動(範例 - 數位教材公司):
 - 頻率: 每月
 - 名稱: 內容產製人才發展會議
 - 目的: 追蹤「教材內容產製」能力差距 (現有2 → 目標5)。
 - 輸入: 新進人員培訓通過率、資深人員產出效率、教材錯誤率。
 - 輸出: 培訓流程優化決策、關鍵人才晉升名單。

結語: 策略的迴圈 — Crux 與能力差距的合一

恭喜您！完成了 Tab 4, 您就完成了一次完整的策略思考旅程。現在, 讓我們回顧這趟旅程的起點與終點。

我們在 **Tab 0** 開始時, 面對的是一個模糊、令人焦慮的「關鍵挑戰」(Crux)。以數位教材公司為例, 這個 Crux 是「人才培訓流程太慢且無法標準化」。這是一個「防禦性」、「向內看」的質化診斷。

接著, 我們經歷了 **Tab 1** 到 **Tab 3** 的「機會探索」與「戰場選擇」, 這是一個「攻擊性」、「向外看」的發散與收斂過程。我們決定了「要在哪裡玩」。

最後, 在 **Tab 4**, 我們定義了「如何致勝」。而當我們在「核心能力差距地圖」中進行分析時, 奇妙的事情發生了:

為了實現「規模經濟」(HTW), 我們發現「教材內容產製」能力是最大的短板, 其「差距」(Gap)高達 3 分(從 2 到 5)。

這就是策略的閉環(Closed Loop):

您在 **Tab 0** 所診斷出的「Crux」(關鍵挑戰), 最終會在 **Tab 4** 中, 以「最大的能力差

距」(**Capability Gap**)的形式, 被精確地、可衡量地再次定義。

這個框架的強大之處在於, 它強迫您去解決那個最根本的 **Crux**, 不是因為它是一個令人頭痛的「問題」, 而是因為它是您實現「致勝抱負」的「必要條件」。

下一步: 從「思考」到「行動」

這份手冊不僅記錄了您的結論, 更重要的是, 它記錄了您的「思考過程」。這使您的策略不再是一個黑盒子裡的「直覺」, 而是一個有邏輯、可溝通、可驗證、可迭代的「劇本」(**Playbook**)。

您接下來的行動非常清晰:

1. 聚焦(**Focus**): 您在「能力差距地圖」上標記為「高差距」的項目, 就是您未來 6 到 12 個月內必須投入最多資源去解決的 **Crux**。
2. 執行(**Execute**): 您在「管理系統」表格中定義的內容, 就是您執行這項策略的具體作戰會議與衡量儀表板。
3. 迭代(**Iterate**): 策略不是一個一次性的事件, 而是一個持續的旅程。請善用這套工具, 定期(我建議至少每半年)重新召集您的團隊, 重新檢視您的假設, 並隨著市場的變化, 敏捷地調整您的策略。